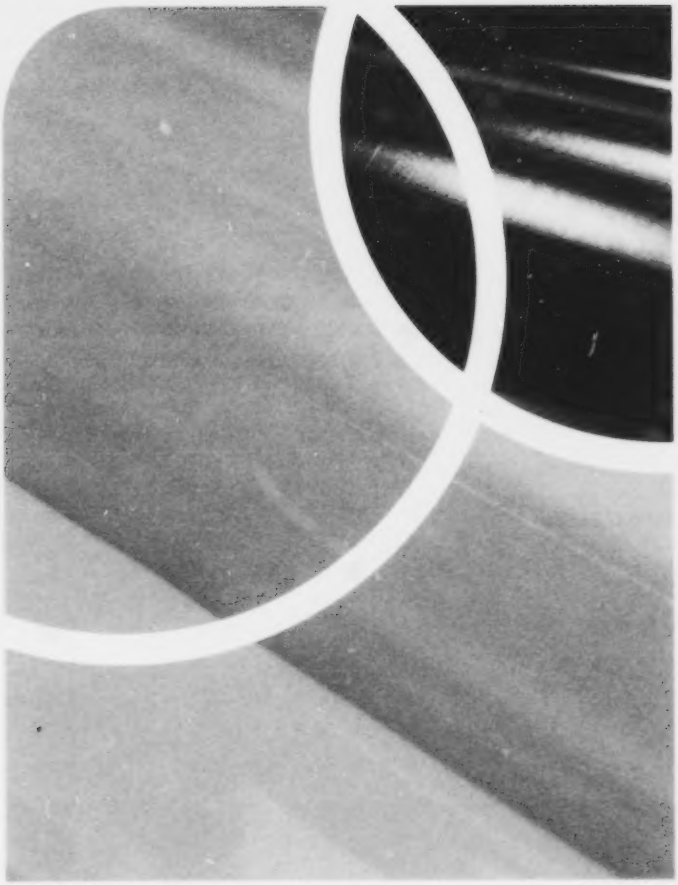
Centre de recouvrement

# Rapport annuel de gestion 2002-2003

Québec

104-01700/



Centre de recouvrement

# Rapport annuel de gestion 2002-2003

Québec

**Rédaction**

Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

**Édition**

Direction des communications
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale
et de la Famille

Ce rapport annuel de gestion 2002-2003 peut être consulté sur le site Internet :
www.messf.gouv.qc.ca

Dépôt légal – octobre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 2-550-41414-4
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN : 1703-8294

© Gouvernement du Québec

La forme masculine utilisée dans ce document
désigne aussi bien les femmes que les hommes,
et ce, dans le but d'alléger le texte.

## Mot du ministre

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale
Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec) G1A 1A4

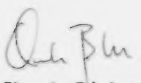
Monsieur le Président,

Conformément à la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et instituant la Commission des partenaires du marché du travail et à la Loi sur l'administration publique, c'est avec plaisir que je vous transmets le rapport annuel de gestion du Centre de recouvrement pour l'exercice financier qui a pris fin le 31 mars 2003.

Ce document rend compte des résultats stratégiques de l'agence ainsi que des renseignements d'intérêt public.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille,



**Claude Béchard**

Québec, octobre 2003

# Mot du sous-ministre

Monsieur Claude Béchard
Ministre de l'Emploi, de la Solidarité sociale
et de la Famille
425, rue Saint-Amable, 4e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel de gestion du Centre de recouvrement pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2003.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Ministre, l'assurance de mon entière collaboration.

Le sous-ministre,

**André Trudeau**

Québec, octobre 2003

## Message du directeur

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ayant pour mission de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la vocation du Centre de recouvrement prend une dimension toute particulière.

C'est donc par souci d'équité envers l'ensemble des citoyens et dans un esprit de saine gestion des fonds publics que le Centre s'est vu confier le recouvrement des sommes versées en trop dans l'administration des programmes d'aide financière du Ministère.

Au cours de l'année, le Ministère a procédé au rattachement administratif des agents de recouvrement travaillant en région au sein de l'agence du Centre de recouvrement, fusionnant ainsi les responsabilités de gestion et la fonction de recouvrement.

De plus, le Centre a procédé à l'implantation progressive de sa nouvelle organisation de travail, déployée en complémentarité avec l'utilisation du centre d'appels. Ainsi, l'équipe d'agents du centre d'appels effectue maintenant les premières démarches de recouvrement et prend contact avec tous les débiteurs dès qu'une réclamation est produite. Lorsque ces premières démarches ne permettent pas de règlement, les dossiers sont analysés par d'autres équipes qui exercent les recours légaux possibles ou, éventuellement, soumettent ces dossiers à la radiation pour mauvaises créances.

Le Centre a atteint toutes ses cibles en matière de recouvrement et ses actions auront permis de diminuer les comptes à recevoir du Ministère d'un peu plus de 32 millions de dollars en 2002-2003 et d'augmenter de plus de 16 % le nombre d'ententes de remboursement prises avec les débiteurs.

La progression des résultats du Centre est d'abord attribuable à l'excellent travail réalisé par l'ensemble de son personnel. Nous remercions également les membres du comité consultatif qui, par leurs conseils, ont contribué à l'amélioration du rendement global du Centre.

Le directeur,

**Paul Baillargeon**

# Table des matières


| | |
|---|---|
| **Déclaration de la direction** | 1 |
| **Rapport de validation du Vérificateur interne** | 2 |
| **1 Mission, responsabilités, produits et personnes visées** | 5 |
| 1.1 Mission | 7 |
| 1.2 Responsabilités | 7 |
| 1.3 Produits et personnes visées | 8 |
| **2 Utilisation des ressources** | 9 |
| 2.1 Ressources humaines | 11 |
| 2.2 Ressources financières | 14 |
| **3 Résultats 2002-2003** | 15 |
| 3.1 Créances « assistance-emploi » | 17 |
| 3.1.1 Montants recouvrés par les agents | 17 |
| 3.1.2 Radiation des créances irrécouvrables | 19 |
| 3.2 Créances « Emploi-Québec » | 20 |
| 3.2.1 Créances « individus » | 20 |
| 3.2.2 Créances « ressources externes » | 21 |
| 3.3 Créances « garants défaillants » | 22 |
| 3.4 Créances « pensions alimentaires » | 23 |
| **4 Indicateurs de performance** | 25 |
| 4.1 Indicateurs d'efficacité | 27 |
| 4.1.1 Taux de règlement des dossiers | 28 |
| 4.1.2 Taux de recouvrement des créances | 28 |
| 4.2 Indicateur d'efficience | 29 |
| 4.3 Indicateur de qualité | 30 |
| **5 Évolution des comptes à recevoir** | 31 |
| 5.1 Assistance-emploi | 33 |
| 5.2 Emploi-Québec | 35 |
| 5.2.1 Créances « individus » | 35 |
| 5.2.2 Créances « ressources externes » | 36 |
| 5.3 Garants défaillants | 37 |
| 5.4 Pensions alimentaires | 38 |
| **6 Autres champs d'action du Centre** | 41 |
| 6.1 Exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre | 43 |
| 6.2 Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens | 45 |
| 6.3 Formation du personnel | 45 |
| **7 Liens avec le rapport annuel de gestion du Ministère** | 47 |

# Annexes


**Annexes** 51

**Annexe 1 – Assistance-emploi** 53
Répartition des montants recouvrés selon l'âge des comptes et la catégorie de débiteurs

**Annexe 2 – Assistance-emploi** 54
Répartition du solde des comptes à recevoir selon l'âge des comptes

**Annexe 3 – Garants défaillants** 55
Répartition des montants recouvrés selon l'âge des comptes et la catégorie de débiteurs

**Annexe 4 – Garants défaillants** 56
Répartition du solde des comptes à recevoir selon l'âge des comptes

**Annexe 5 – Indicateurs de performance** 57
Définitions et utilité

**Annexe 6 – Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens du Centre de recouvrement** 58

**Annexe 7 – Sommaire des cibles de résultats et des indicateurs de performance** 59

## Déclaration de la direction

Le directeur et l'ensemble des gestionnaires du Centre de recouvrement sont responsables des informations contenues dans le présent rapport de gestion.

La direction a maintenu, tout au cours de l'année financière, conformément à son mandat, des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de façon à permettre, dans la mesure du possible, une saine gestion de ses activités et une reddition de comptes à l'égard de ses engagements pris dans le Plan d'action 2002-2003.

**Paul Baillargeon,** directeur
*Centre de recouvrement*

**Ghislain Laprise,** directeur
*Service de recouvrement – Ouest*

**Pierre Mecteau,** directeur par intérim
*Service de développement et de soutien aux opérations*

**Lise Mainguy,** chef de service
*Service de recouvrement*

**Réal Beaulieu,** directeur
*Service des mesures légales*

**Daniel Du Berger,** chef de service
*Service de recouvrement*

**Richard Lessard,** directeur
*Service de recouvrement – Est*

**Johanne Sioui,** directrice
*Service des pensions alimentaires*

Québec, octobre 2003

# Rapport de validation du Vérificateur interne

Monsieur André Trudeau
Sous-ministre
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

Nous avons procédé à l'examen des données suivantes :

**Créances « assistance-emploi »**

- le montant recouvré par les agents ;
- le montant de la radiation des créances irrécouvrables ;
- le taux de règlement des dossiers ;
- le taux de recouvrement des créances ;
- le coût par dollar recouvré par les agents.

**Créances « garants défaillants »**

- le montant recouvré par les agents ;
- le taux de règlement des dossiers ;
- le taux de recouvrement des créances ;
- le coût par dollar recouvré par les agents.

**Créances « Emploi-Québec »**

- le montant recouvré par les agents pour les créances « individus » et « ressources externes » ;
- le taux de règlement des dossiers pour les créances « individus » ;
- le taux de recouvrement des créances « individus » ;
- le coût par dollar recouvré par les agents pour les créances « individus » et « ressources externes ».

**Créances « pensions alimentaires »**

- le pourcentage des avis de nouvelle subrogation transmis en 60 jours ou moins ;
- le pourcentage des avis de réactivation de subrogation transmis en 45 jours ou moins ;
- le pourcentage des avis de fin d'aide financière transmis en 45 jours ou moins.

**Autre donnée**

- le nombre de plaintes avec correctifs par rapport au nombre de dossiers de débiteurs.

La responsabilité de l'exactitude et de l'intégralité des données comprises dans le Rapport annuel de gestion 2002-2003 ainsi que celle de la préparation et de la diffusion des résultats et des explications qui les accompagnent concernant les cibles de résultats et les indicateurs de performance tels qu'ils sont décrits dans le Plan d'action 2002-2003, incombent à la direction du Centre. Notre responsabilité consiste à exprimer un avis sur le caractère vraisemblable des données mentionnées ci-dessus en nous fondant sur le travail que nous avons accompli au cours de notre mission d'examen.

Notre examen a été effectué conformément aux normes de l'Institut des vérificateurs internes, en s'inspirant de celles régissant les missions d'examen de l'Institut canadien des comptables agréés. La validation des résultats concernant les cibles de résultats et les indicateurs de performance a consisté essentiellement à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à effectuer des calculs, à susciter des discussions portant sur l'information qui nous a été fournie par le Centre de recouvrement, à analyser les systèmes de compilation des données et certains contrôles internes et à effectuer des sondages.

De plus, notre appréciation des informations qui accompagnent les résultats relatifs aux cibles de résultats et aux indicateurs de performance se fonde sur des calculs, sur des références aux documents sources et sur l'analyse des interrelations contenues dans le texte du rapport.

Au cours de notre examen, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que les résultats au regard des cibles de résultats et des indicateurs de performance ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

Le Vérificateur interne,



**Denis Jacques**
*Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille*

Québec, octobre 2003

# Mission, responsabilités, produits et personnes visées

# Mission, responsabilités, produits et personnes visées

## 1.1 Mission

Le Centre de recouvrement a pour mission de protéger et de recouvrer les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. De plus, le Centre formule des avis et des recommandations en vue d'améliorer les modes de fonctionnement, les politiques, la réglementation et la législation en matière de recouvrement. Cette fonction de conseil en matière de prévention et de facturation peut amener le Centre à faire des recommandations, par exemple, quant à la forme et au fond que doivent revêtir les moyens utilisés dans la facturation et le recouvrement de l'aide conditionnelle ou à proposer des mesures de recouvrement afin de prévenir les abus dans les demandes d'aide financière.

## 1.2 Responsabilités

En vertu du titre III, chapitre II de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale (L.R.Q., c. S-32.001), le Centre est chargé de recouvrer les sommes facturées par la Sécurité du revenu et par Emploi-Québec dans l'administration courante de leurs programmes. Il a la responsabilité de recouvrer quatre types de créances :

- les prestations d'assistance-emploi versées en trop ;
- les prestations d'assistance-emploi versées à des personnes immigrantes qui ont fait l'objet d'un parrainage ;
- les prestations d'assistance-emploi versées à des créanciers alimentaires alors qu'un défaut de paiement de la part du débiteur alimentaire est signalé ;
- les allocations et les subventions versées en trop par Emploi-Québec dans l'application des mesures d'aide à l'emploi.

## 1.3
## Produits et personnes visées

Essentiellement, les activités du Centre visent à recouvrer les sommes dues au Ministère. Ces activités se traduisent par des encaissements provenant des sources suivantes :

- les retenues sur les prestations versées par la Sécurité du revenu (assistance-emploi et APPORT) et sur les allocations versées par Emploi-Québec (mesures d'aide à l'emploi), lesquelles se font automatiquement par les systèmes informatiques ;
- les retenues sur les remboursements d'impôt et de TVQ émis par le ministère du Revenu (MRQ), qui se font également de façon automatique par les systèmes informatiques ;
- le recouvrement, de façon informatique, de l'aide conditionnelle versée en attente des nouvelles allocations familiales (NAF), effectué par la Régie des rentes du Québec (RRQ) ;
- le recouvrement de l'aide conditionnelle effectué par des organismes comme la RRQ, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) ;
- les ententes de remboursement négociées par les agents de recouvrement conclues à partir de l'analyse de solvabilité qui établit la capacité de payer de la personne débitrice ;
- l'application de procédures judiciaires, nommément les saisies de salaires et d'avoirs liquides, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles ;
- le recouvrement effectué par le MRQ dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., c. P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement aux droits des créanciers alimentaires.

Les personnes visées par les activités du Centre sont celles qui :

- ont reçu des prestations d'assistance-emploi sans y avoir droit ;
- ont omis de respecter leur engagement de garant d'une personne immigrante devenue prestataire de l'assistance-emploi ;
- ont reçu des allocations ou des subventions versées en trop par Emploi-Québec ;
- ont fait ou font défaut de payer une pension alimentaire fixée par jugement à une personne qui reçoit ou a reçu des prestations d'assistance-emploi.

# Utilisation des ressources

## 2.1
## Ressources humaines

Le Centre est une entité qui relève du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et, d'un point de vue administratif, du sous-ministre adjoint des services à la gestion.

Au cours de l'année 2002-2003 une entente est intervenue entre la Sécurité du revenu, agence du Ministère responsable principalement de l'administration du Programme d'assistance-emploi (aide sociale), et le Centre de recouvrement. Par cette entente, le personnel travaillant en recouvrement et réparti dans le réseau de la Sécurité du revenu est passé sous l'autorité du Centre de recouvrement le 1er novembre 2002.

Le Centre a révisé sa structure administrative pour tenir compte de cette nouvelle réalité. Cette structure est décrite dans les lignes qui suivent en faisant état des responsabilités des diverses unités et du nombre de ressources s'y rattachant.

La nouvelle structure administrative n'a cependant pas eu pour effet de modifier la nouvelle organisation du travail achevée en 2002-2003. Celle-ci prévoit des activités dites de première ligne, exercées par le personnel du centre d'appels, qui consistent à communiquer avec les débiteurs de nouvelles réclamations afin de négocier des ententes de remboursement. Lorsque les négociations ne débouchent pas sur des ententes de remboursement, ou lorsque les ententes convenues ne sont pas respectées par les débiteurs, les dossiers sont pris en charge par des équipes de deuxième ligne, dont le mandat est de terminer le traitement des dossiers. À cette étape, en vertu du processus de recouvrement en vigueur au Centre, des procédures judiciaires peuvent être prises à l'encontre de certains débiteurs qui ont une capacité de payer mais qui n'apportent aucune collaboration. Dans les autres cas, les créances jugées irrécouvrables doivent être soumises à la radiation.

Ainsi, en 2002-2003, le Centre a utilisé 309 années-personnes (ou ETC), comparativement à 313 en 2001-2002, réparties de la façon suivante :

- le Bureau du directeur (5 ETC) assure la gestion administrative du Centre ;

- le Service de recouvrement – Est (136 ETC) regroupe tout le personnel affecté au Centre d'appels (recouvrement de première ligne pour l'ensemble du Québec), celui affecté aux dossiers spécialisés (successions, faillites, dépôts volontaires), celui affecté au contrôle et à l'enregistrement des encaissements et enfin celui affecté au recouvrement de deuxième ligne pour les régions autres que celles de la métropole et de l'Outaouais ;

- le Service de recouvrement – Ouest (55 ETC) regroupe le personnel affecté au recouvrement de deuxième ligne pour les régions de la métropole (Lanaudière, Laurentides, Montérégie, Montréal-banlieue et Laval) et de l'Outaouais ainsi que celui affecté au recouvrement des créances « garants défaillants » ;

- le Service des mesures légales (33 ETC) est responsable de la préparation, du dépôt et du suivi des procédures judiciaires. Ce service regroupe aussi les personnes préposées aux renseignements et à l'accueil du Centre ainsi que le personnel affecté au traitement des demandes de recours au pouvoir discrétionnaire du ministre ;

- le Service des pensions alimentaires (32 ETC) regroupe le personnel affecté à la gestion des créances alimentaires pour lesquelles le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a exercé son droit légal de subrogation et dont le recouvrement est effectué par le ministère du Revenu du Québec ;

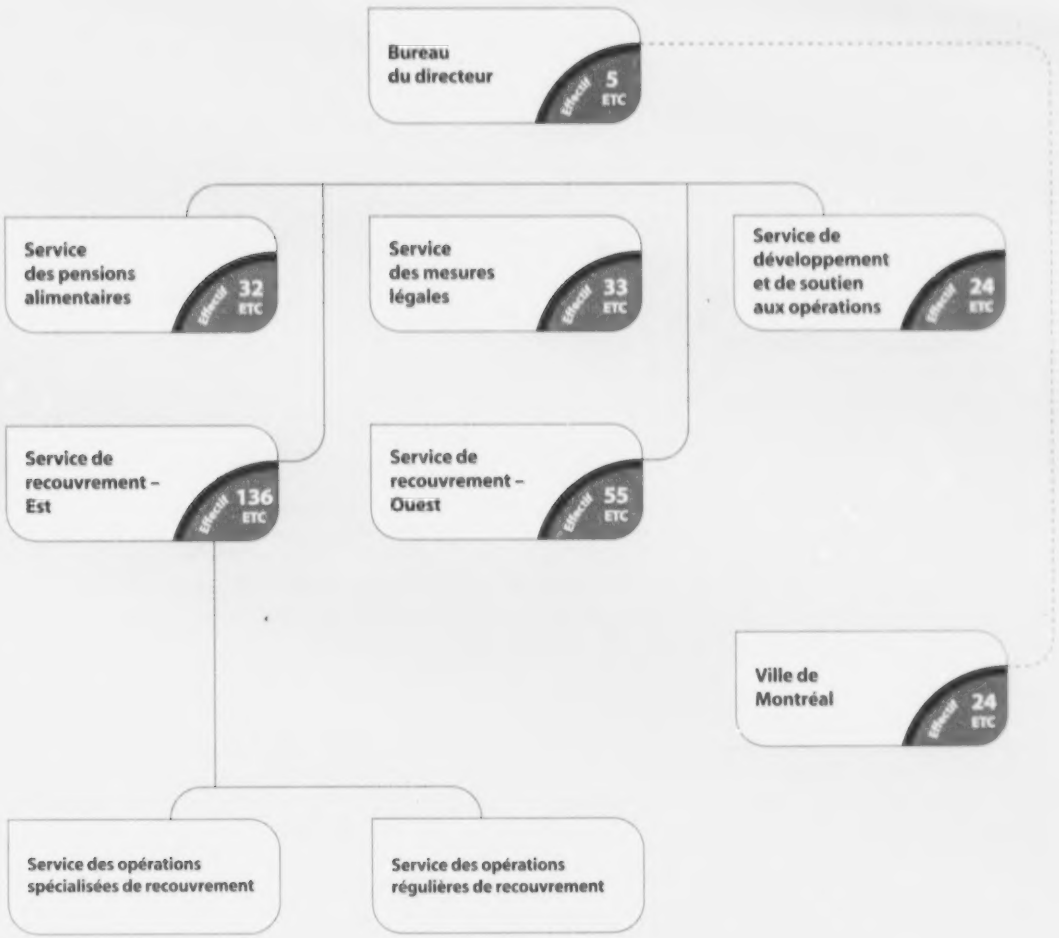
- le Service de développement et de soutien aux opérations (24 ETC) fournit l'expertise pour soutenir le développement et les activités du Centre.

Par ailleurs, des activités de recouvrement de deuxième ligne sont réalisées à Montréal par le personnel (24 personnes) de la Ville de Montréal, en vertu d'une entente avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Les 309 années-personnes en comprennent 45 dont le financement a été assuré par le recours à la provision pour la perception des revenus du ministère des Finances.

L'organigramme suivant illustre la répartition des 309 années-personnes entre les divers services du Centre et la Ville de Montréal.

## Répartition des ressources humaines par service




Légende :

—— Lien hiérarchique
- - - Lien pour entente de service

ETC = Équivalent à temps complet ou année-personne

## 2.2
## Ressources financières

En 2002-2003, le budget affecté aux activités de recouvrement s'est élevé à 14,3 millions de dollars, répartis de la façon suivante :

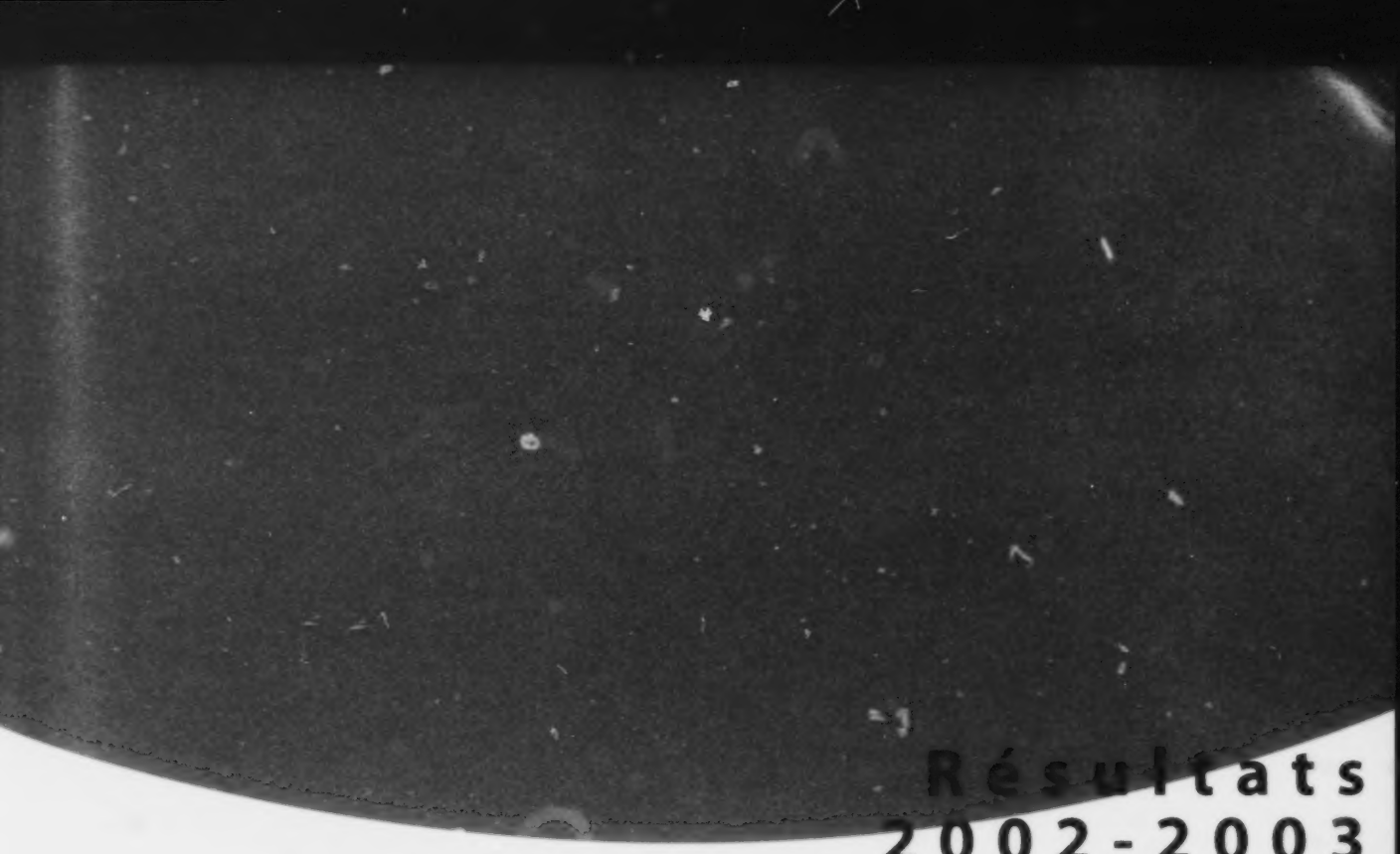
| BUDGET AFFECTÉ AUX ACTIVITÉS DE RECOUVREMENT | M $ |
|---|---|
| Budget de base | 10,5 |
| Budget obtenu d'Emploi-Québec | 0,5 |
| Budget de la Ville de Montréal | 1,4 |
| Budget obtenu du ministère des Finances pour des activités de recouvrement | 1,9 |
| TOTAL | 14,3 |



Le budget total de 14,3 millions de dollars ne comprend pas le coût des services rendus par les autres directions du Ministère ni les avantages sociaux afférents aux coûts de main-d'œuvre. Cependant, ces deux coûts sont inclus dans le calcul du coût par dollar recouvré, ainsi que le décrit l'indicateur d'efficience.

***Commentaires***

Le budget obtenu du ministère des Finances a été consenti pour l'embauche de personnel additionnel dans les projets suivants : le recouvrement des créances radiées, l'augmentation du nombre de procédures judiciaires prises à l'encontre des débiteurs qui refusent de rembourser leur dette au Ministère, l'implantation d'un centre d'appels automatisés, le recouvrement des créances auprès des garants défaillants ainsi que le développement et le suivi des projets.



# Résultats 2002-2003

Puisque la responsabilité du Centre se limite aux activités sur lesquelles celui-ci exerce un contrôle, le présent chapitre ne rend compte que des activités du Centre découlant des actions du personnel affecté au recouvrement et qui ont fait l'objet de cibles de résultats au plan d'action 2002-2003.

Les autres éléments susceptibles de faire varier les comptes à recevoir du Ministère et sur lesquels le Centre n'exerce pas de contrôle, comme les réclamations et le recouvrement par les systèmes informatiques, sont présentés à titre informatif au chapitre 5 du présent document.

## 3.1 Créances « assistance-emploi »

### 3.1.1 Montants recouvrés par les agents

| | Prévisions 2002-2003 M$ (a) | Résultats 2002-2003 M$ (b) | Écarts M$ (b - a) | Résultats 2001-2002 M$ (c) | Variations M$ (b - c) |
|---|---|---|---|---|---|
| Recouvrement par les agents | 65,6* | 66,3* | 0,7 | 62,6 | 3,7 |

* *Y compris 12,1 millions dans les prévisions et 13,1 millions dans les résultats en recouvrement d'aide conditionnelle auprès de la CSST, de la RRQ et de la SAAQ.*

***Commentaires***

Le recouvrement résultant du travail des agents a augmenté de 3,7 millions de dollars, ce qui correspond à une hausse de près de 6 % par rapport à celui de l'an dernier, tout en dépassant légèrement les prévisions annoncées au plan d'action.

Entre juin 2002 et mars 2003, le Centre a progressivement procédé à l'intégration de la gestion de tous les dossiers au centre d'appels automatisés, ainsi qu'annoncé au plan d'action 2002-2003. Le Centre a affecté au centre d'appels 15 personnes auparavant assignées à des activités de recouvrement de deuxième ligne. L'équipe est maintenant composée de 29 personnes et ses activités se déroulent de 8 h 30 à 20 h, du lundi au vendredi.

Cette équipe a pour mandat la négociation et le suivi des ententes de remboursement avec les débiteurs.

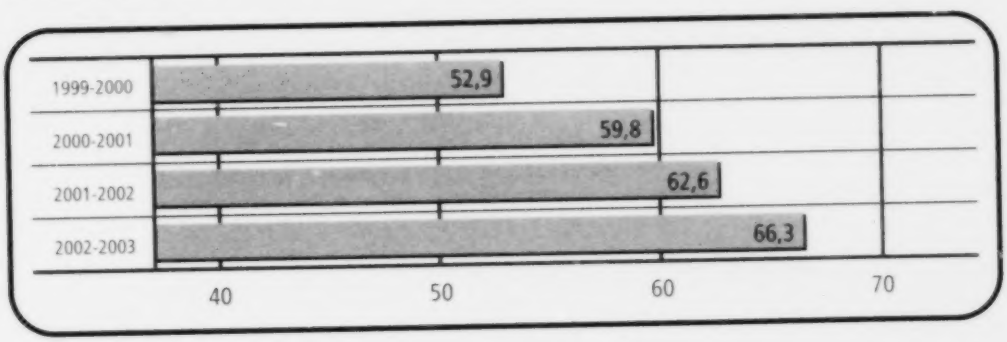
Les dossiers dans lesquels il n'est pas possible de conclure des ententes avec les débiteurs sont ensuite dirigés vers une deuxième équipe d'agents dont le mandat est de terminer le traitement des dossiers. À cette étape, en vertu du processus de recouvrement en vigueur au Centre, des procédures judiciaires peuvent être prises à l'encontre de certains débiteurs qui ont une capacité de payer mais qui n'apportent aucune collaboration ; la perspective de recours légaux s'avère souvent un élément déclencheur dans la négociation d'ententes de remboursement ou d'offres de règlement final, même dans les dossiers difficiles. Dans les autres cas, les créances jugées irrécouvrables doivent être soumises à la radiation.

Cette nouvelle organisation de travail a permis au Centre d'augmenter le nombre d'ententes de remboursement. Ainsi, au 31 mars 2003, on dénombre 20 042 débiteurs ayant conclu de telles ententes à la suite d'un contact avec un agent du Centre, comparativement à 17 198 au 31 mars 2002. Il s'agit d'une amélioration de plus de 16 %.

Les différents recours légaux ont généré des encaissements de 7,5 millions de dollars comparativement à 6,6 millions en 2001-2002, soit une augmentation de près de 14 %. Le nombre de procédures légales enregistrées durant l'année s'est élevé à 4 295 par rapport à 3 782 en 2001-2002, en hausse de près de 14 %.

Le graphique 1 illustre les résultats du recouvrement par les agents depuis 1999-2000. Entre cette année-là et l'année 2002-2003, le recouvrement par les agents est en hausse de 13,4 millions de dollars, une amélioration de plus de 25 %.

Graphique 1
**Montants recouvrés par les agents**
(en millions de dollars)



3.1.2

## Radiation des créances irrécouvrables

| | Prévisions 2002-2003 M$ (a) | Résultats 2002-2003 M$ (b) | Écarts M$ (b - a) | Résultats 2001-2002 M$ (c) | Variations M$ (b - c) |
|---|---|---|---|---|---|
| Radiations | 45,0 | 30,5 | (14,5) | 40,9 | (10,4) |

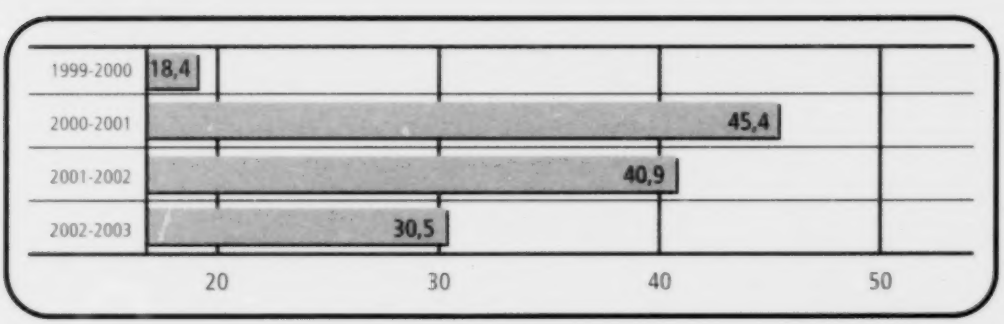
***Commentaires***

Le Centre a procédé à la radiation de 30,5 millions de dollars de créances irrécouvrables, soit 14,5 millions de moins que ce qui avait été prévu au plan d'action et 10,4 millions de moins que l'année précédente.

La radiation des mauvaises créances est un exercice dont les résultats sont décroissants depuis deux ans. Ce phénomène s'explique par les faits suivants :

- les efforts consentis par le Centre, depuis quelques années, pour assainir les comptes à recevoir font en sorte qu'il reste de moins en moins de comptes à radier ;
- au cours des ans, le Centre a amélioré ses outils de recherche de solvabilité de sorte que la radiation liée au motif « insolvabilité » est de moins en moins courante ;
- le Centre s'est également doté de nouveaux outils de dépistage des adresses des débiteurs de sorte que la radiation liée au motif « débiteur introuvable » est de moins en moins fréquente.

Graphique 2
**Radiation des créances irrécouvrables**
(en millions de dollars)



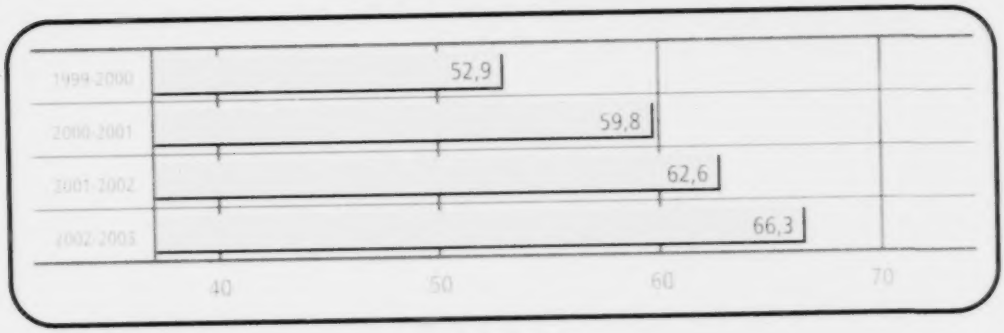
Les dossiers dans lesquels il n'est pas possible de conclure des ententes avec les débiteurs sont ensuite dirigés vers une deuxième équipe d'agents dont le mandat est de terminer le traitement des dossiers. À cette étape, en vertu du processus de recouvrement en vigueur au Centre, des procédures judiciaires peuvent être prises à l'encontre de certains débiteurs qui ont une capacité de payer mais qui n'apportent aucune collaboration ; la perspective de recours légaux s'avère souvent un élément déclencheur dans la négociation d'ententes de remboursement ou d'offres de règlement final, même dans les dossiers difficiles. Dans les autres cas, les créances jugées irrécouvrables doivent être soumises à la radiation.

Cette nouvelle organisation de travail a permis au Centre d'augmenter le nombre d'ententes de remboursement. Ainsi, au 31 mars 2003, on dénombre 20 042 débiteurs ayant conclu de telles ententes à la suite d'un contact avec un agent du Centre, comparativement à 17 198 au 31 mars 2002. Il s'agit d'une amélioration de plus de 16 %.

Les différents recours légaux ont généré des encaissements de 7,5 millions de dollars comparativement à 6,6 millions en 2001-2002, soit une augmentation de près de 14 %. Le nombre de procédures légales enregistrées durant l'année s'est élevé à 4 295 par rapport à 3 782 en 2001-2002, en hausse de près de 14 %.

Le graphique 1 illustre les résultats du recouvrement par les agents depuis 1999-2000. Entre cette année-là et l'année 2002-2003, le recouvrement par les agents est en hausse de 13,4 millions de dollars, une amélioration de plus de 25 %.

Graphique 1
**Montants recouvrés par les agents**
(en millions de dollars)



Radiation des créances irrécouvrables

| | Prévisions 2002-2003 M $ (a) | Résultats 2002-2003 M $ (b) | Écarts M $ (b - a) | Résultats 2001-2002 M $ (c) | Variations M $ (b - c) |
|---|---|---|---|---|---|
| Radiations | 45,0 | 30,5 | (14,5) | 40,9 | (10,4) |

***Commentaires***

Le Centre a procédé à la radiation de 30,5 millions de dollars de créances irrécouvrables, soit 14,5 millions de moins que ce qui avait été prévu au plan d'action et 10,4 millions de moins que l'année précédente.

La radiation des mauvaises créances est un exercice dont les résultats sont décroissants depuis deux ans. Ce phénomène s'explique par les faits suivants :

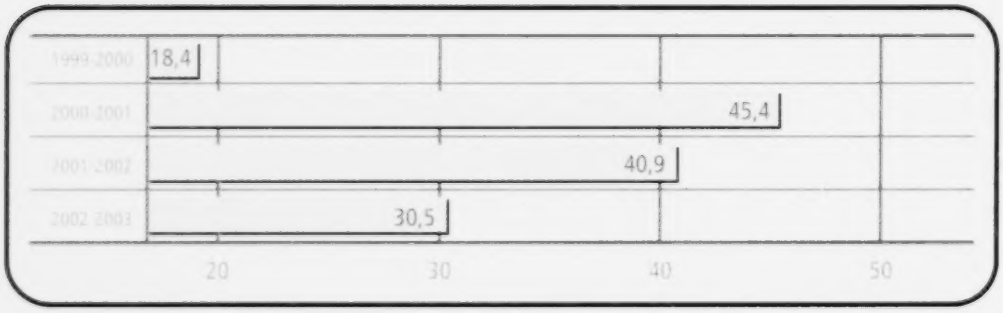
les efforts consentis par le Centre, depuis quelques années, pour assainir les comptes à recevoir font en sorte qu'il reste de moins en moins de comptes à radier ;

au cours des ans, le Centre a amélioré ses outils de recherche de solvabilité de sorte que la radiation liée au motif « insolvabilité » est de moins en moins courante ;

le Centre s'est également doté de nouveaux outils de dépistage des adresses des débiteurs de sorte que la radiation liée au motif « débiteur introuvable » est de moins en moins fréquente.



Graphique 2
**Radiation des créances irrécouvrables**
(en millions de dollars)



## 3.2

## Créances « Emploi-Québec »

### Contexte

Emploi-Québec a mis sur pied une série de mesures et de programmes permettant à des personnes de réintégrer le marché du travail, de conserver leur emploi ou de se perfectionner. Les créances regroupées sous l'appellation de créances « individus » concernent des personnes qui doivent rembourser des sommes reçues en vertu de ces mesures et programmes.

Emploi-Québec a également mis sur pied des programmes de subventions destinés à des ressources externes et à des entreprises, visant la création d'emplois et la formation de la main-d'œuvre. Les créances regroupées sous l'appellation de créances « ressources externes » concernent des organismes ou des entreprises qui doivent rembourser des sommes en vertu de ces programmes.

Toutes les sommes recouvrées par le Centre sont réinvesties par Emploi-Québec dans des mesures actives au bénéfice de sa propre clientèle.

### 3.2.1

### Créances « individus »



| | Prévisions 2002-2003 K$ (a) | Résultats 2002-2003 K$ (b) | Écarts K$ (b - a) | Résultats 2001-2002 K$ (c) | Variations K$ (b - c) |
|---|---|---|---|---|---|
| Recouvrement par les agents | 2 000,0 | 1 992,5 | (7,5) | 1 769,2 | 223,3 |

***Commentaires***

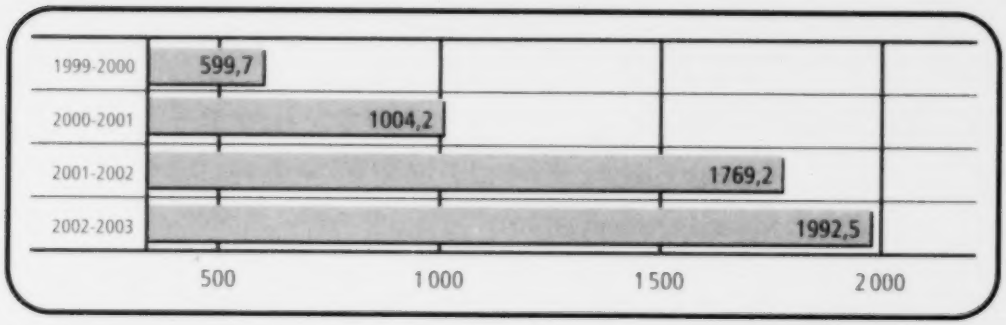
Par rapport au plan d'action 2002-2003, les prévisions de recouvrement par les agents ont été atteintes et les sommes recouvrées ont augmenté de 223 300 $ comparativement à 2001-2002, une hausse de 12,6 %.

Le recouvrement des créances « individus » est soumis au même processus que le recouvrement des créances « assistance-emploi », c'est-à-dire l'utilisation du générateur d'appels pour les prises d'ententes de remboursement et, au besoin, le transfert des dossiers à l'équipe de deuxième ligne pour le traitement final des dossiers.

Cette nouvelle organisation du travail explique la hausse du recouvrement mentionnée ci-dessus, ainsi que la hausse du nombre d'ententes de remboursement, lesquelles ont augmenté de plus de 16 %, passant de 334 au 31 mars 2002 à 389 au 31 mars 2003.

Le graphique 3 illustre les résultats du recouvrement par les agents depuis 1999-2000. Ainsi, entre cette première année et l'année 2002-2003, le recouvrement par les agents est en hausse de 1 392 800 $.

Graphique 3
**Montants recouvrés par les agents**
(en milliers de dollars)






### 3.2.2
### Créances « ressources externes »

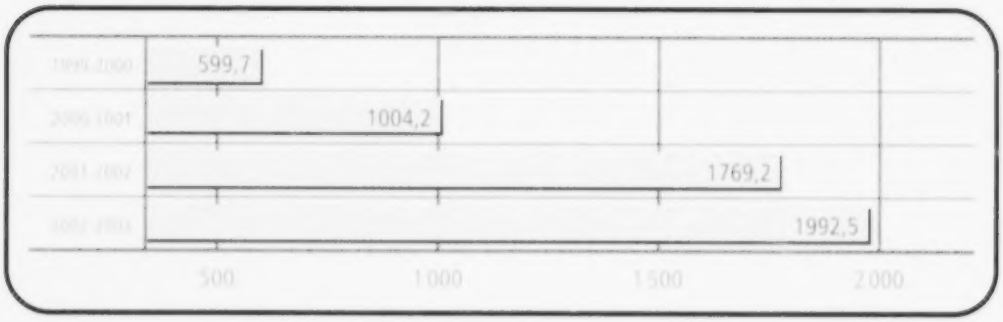
La seule forme de recouvrement possible étant celui qu'effectuent les agents, aucune somme n'est recouvrée par les systèmes informatiques. Au cours de l'année 2002-2003, les agents ont recouvré 1 699 600 $, soit 13,3 % de plus que ce qui avait été prévu au plan d'action 2002-2003 (1 500 000 $) et 16,4 % de plus que les résultats de l'année 2001-2002 (1 460 100 $).

Le recouvrement des créances « individus » est soumis au même processus que le recouvrement des créances « assistance-emploi », c'est-à-dire l'utilisation du générateur d'appels pour les prises d'ententes de remboursement et, au besoin, le transfert des dossiers à l'équipe de deuxième ligne pour le traitement final des dossiers.

Cette nouvelle organisation du travail explique la hausse du recouvrement mentionnée ci-dessus, ainsi que la hausse du nombre d'ententes de remboursement, lesquelles ont augmenté de plus de 16 %, passant de 334 au 31 mars 2002 à 389 au 31 mars 2003.

Le graphique 3 illustre les résultats du recouvrement par les agents depuis 1999-2000. Ainsi, entre cette première année et l'année 2002-2003, le recouvrement par les agents est en hausse de 1 392 800 $.

Graphique 3
**Montants recouvrés par les agents**
(en milliers de dollars)




### Créances « ressources externes »

La seule forme de recouvrement possible étant celui qu'effectuent les agents, aucune somme n'est recouvrée par les systèmes informatiques. Au cours de l'année 2002-2003, les agents ont recouvré 1 699 600 $, soit 13,3 % de plus que ce qui avait été prévu au plan d'action 2002-2003 (1 500 000 $) et 16,4 % de plus que les résultats de l'année 2001-2002 (1 460 100 $).

## Créances « garants défaillants »

### Montants recouvrés par les agents

| | Prévisions 2002-2003 M $ (a) | Résultats 2002-2003 M $ (b) | Écarts M $ (b - a) | Résultats 2001-2002 M $ (c) | Variations M $ (b - c) |
|---|---|---|---|---|---|
| Recouvrement par les agents | 3,6 | 4,9 | 1,3 | 5,6 | (0,7) |

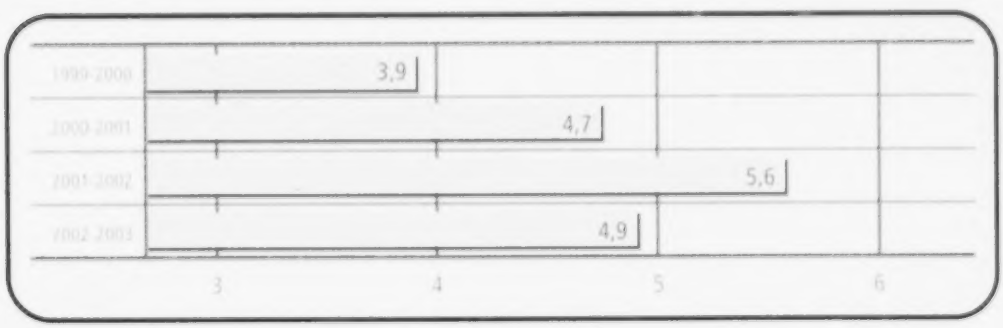
*Commentaires*

En 2002-2003, les agents ont recouvré 1,3 millions de dollars de plus que les prévisions annoncées au plan d'action (3,6 millions), soit un dépassement d'un peu plus de 36 %.

En recouvrant 4,9 millions de dollars au cours de la dernière année, les agents ont augmenté leur productivité de près de 46 % en établissant une moyenne de 408 300 $ par agent, comparativement à 280 000 $ en 2001-2002. Puisque le nombre de dossiers à régler a diminué de près de 31 % au cours des deux dernières années, le nombre d'agents de recouvrement affectés aux créances « garants défaillants » est donc passé de 20 à 12 au cours de l'année 2002-2003.

Le graphique 4 illustre les résultats du recouvrement par les agents depuis 1999-2000. C'est la première fois depuis 1999-2000 que le recouvrement est en baisse. Cette baisse était toutefois prévue au plan d'action, notamment en raison de l'affaiblissement du potentiel de recouvrement et de la diminution des réclamations faites à de nouveaux débiteurs grâce aux activités de contrôle à l'entrée à l'assistance-emploi menées conjointement par la Sécurité du revenu et le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

Graphique 4
**Montants recouvrés par les agents**
(en millions de dollars)



## 3.3
## Créances « garants défaillants »

### Montants recouvrés par les agents

| | Prévisions 2002-2003 M$ (a) | Résultats 2002-2003 M$ (b) | Écarts M$ (b - a) | Résultats 2001-2002 M$ (c) | Variations M$ (b - c) |
|---|---|---|---|---|---|
| Recouvrement par les agents | 3,6 | 4,9 | 1,3 | 5,6 | (0,7) |

***Commentaires***

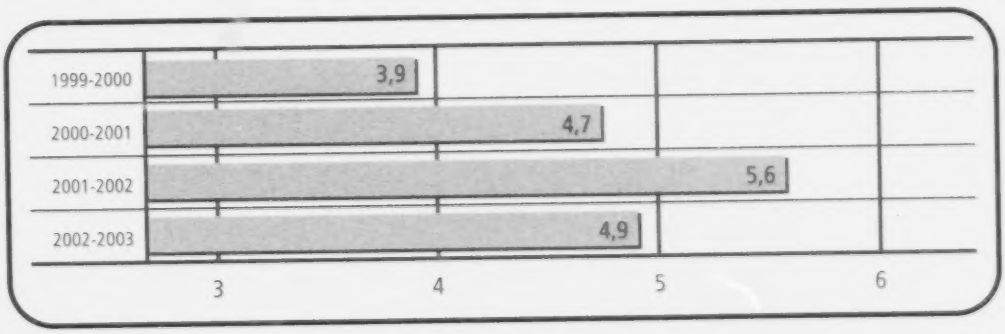
En 2002-2003, les agents ont recouvré 1,3 millions de dollars de plus que les prévisions annoncées au plan d'action (3,6 millions), soit un dépassement d'un peu plus de 36 %.

En recouvrant 4,9 millions de dollars au cours de la dernière année, les agents ont augmenté leur productivité de près de 46 % en établissant une moyenne de 408 300 $ par agent, comparativement à 280 000 $ en 2001-2002. Puisque le nombre de dossiers à régler a diminué de près de 31 % au cours des deux dernières années, le nombre d'agents de recouvrement affectés aux créances « garants défaillants » est donc passé de 20 à 12 au cours de l'année 2002-2003.



Le graphique 4 illustre les résultats du recouvrement par les agents depuis 1999-2000. C'est la première fois depuis 1999-2000 que le recouvrement est en baisse. Cette baisse était toutefois prévue au plan d'action, notamment en raison de l'affaiblissement du potentiel de recouvrement et de la diminution des réclamations faites à de nouveaux débiteurs grâce aux activités de contrôle à l'entrée à l'assistance-emploi menées conjointement par la Sécurité du revenu et le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

Graphique 4
**Montants recouvrés par les agents**
(en millions de dollars)



## 3.4
## Créances « pensions alimentaires »

La Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale (article 111) prévoit que, lorsque la créance d'une personne prestataire est une pension alimentaire déterminée par jugement ou suivant une transaction et une déclaration commune de dissolution d'une union civile reçues devant notaire, le ministre se substitue de plein droit au créancier alimentaire dans l'exercice de ses droits et privilèges pour tous les versements de cette pension qui sont échus ou à échoir à compter du moment où ce dernier devient admissible. Cette substitution se définit légalement par le terme « subrogation ».

Dans l'administration du Programme d'assistance-emploi, c'est la Sécurité du revenu, dans les centres locaux d'emploi (CLE), qui est à même de constater l'existence d'un jugement de pension alimentaire et d'un défaut de paiement par le débiteur alimentaire. La Sécurité du revenu transmet alors les cas au Centre, qui a le mandat de vérifier la conformité des données, d'établir le montant des créances exigibles, de remplir et de transmettre l'avis de subrogation au ministère du Revenu du Québec (MRQ), qui agit comme percepteur des pensions alimentaires en vertu de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires.

L'agent du Centre est l'interlocuteur privilégié auprès du MRQ et de la Sécurité du revenu tout au long du processus de recouvrement en assurant l'échange régulier de toutes les informations qui favorisent une gestion adéquate de ces créances. Cet agent joue le même rôle auprès du ministère de la Justice lorsque les jugements sont contestés par les débiteurs alimentaires. Le Centre assure ainsi le suivi et la mise à jour d'environ 30 000 dossiers faisant l'objet d'une subrogation.

### Objectifs liés aux délais de traitement



Dans son plan d'action 2002-2003, le Centre a énoncé trois objectifs propres au traitement des créances « pensions alimentaires ». Ces objectifs sont mesurables et servent à évaluer l'efficacité des interventions du Centre.

- **Délai de transmission des avis de nouvelle subrogation**

  Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où la Sécurité du revenu signale au Centre le défaut de paiement d'une pension alimentaire et la date où le Centre transmet l'avis de subrogation au MRQ.

  L'objectif pour l'année 2002-2003 était de ramener les délais de transmission à 60 jours dans 90 % des cas.

- **Délai de transmission des avis de réactivation de subrogation**

  Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où la Sécurité du revenu signale au Centre un nouveau défaut de paiement de la pension alimentaire et la date où le Centre transmet l'avis de réactivation au MRQ.

  L'objectif pour l'année 2002-2003 était de ramener les délais de transmission à 45 jours dans 90 % des cas.

- **Délai de transmission des avis de fin d'aide financière**

  Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date d'annulation du dossier du créancier alimentaire à la Sécurité du revenu et la date où le Centre transmet l'information au MRQ.

  L'objectif pour l'année 2002-2003 était de ramener les délais de transmission à 45 jours dans 90 % des cas.

**Tableau des résultats**

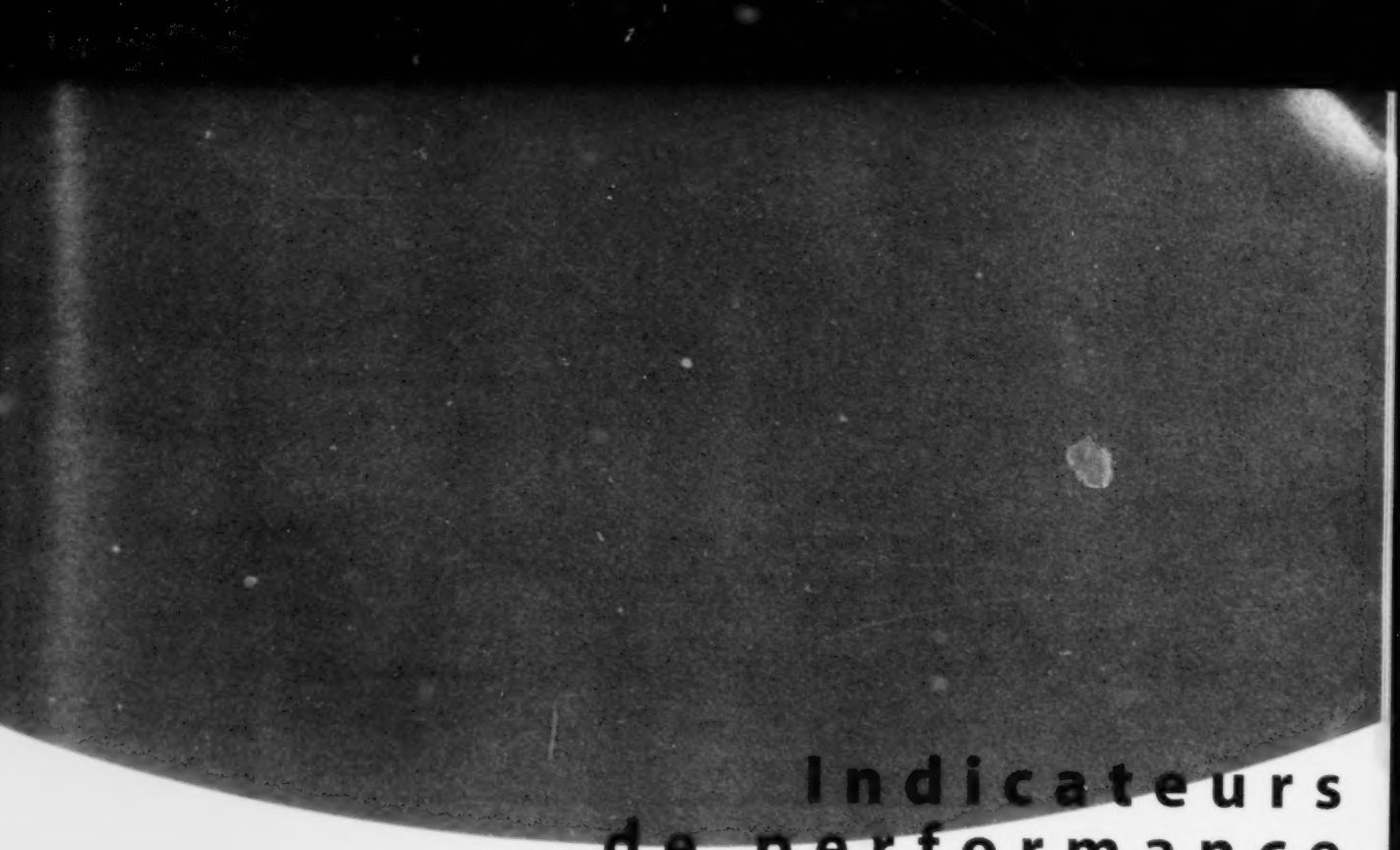
| | Résultats 2002-2003 | |
|---|---|---|
| Pourcentage des avis transmis à l'intérieur des délais prévus | Avril 2002 % | Mars 2003 % |
| Nouvelle subrogation | 81,2 | 90,6 |
| Réactivation de subrogation | 62,4 | 95,3 |
| Fin d'aide financière | 60,2 | 90,8 |

*Remarque : Le fichier utilisé pour calculer ces résultats ne conserve que la dernière mise à jour du dossier. Par conséquent, le traitement de certains dossiers qui ne sont pas pris en compte aurait pu affecter ces résultats.*

***Commentaires***

Une comparaison entre les résultats d'avril 2002 et ceux de mars 2003 montre la nette progression dans les résultats jusqu'au dépassement des cibles en fin d'année. Plusieurs moyens ont été mis en place pour augmenter la productivité des employés :

- implantation de nouveaux outils électroniques (tableaux de bord) permettant au personnel d'avoir un meilleur contrôle des inventaires de dossiers et des délais de traitement ;
- sensibilisation du personnel à l'importance des délais de traitement ;
- suivi assuré par les chefs d'équipe dans la détection des écarts et la détermination des mesures correctrices à appliquer.



# Indicateurs de performance

Remarque : L'annexe 5 présente la définition complète de tous les indicateurs de performance et leur utilité pour le Centre.

## 4.1 Indicateurs d'efficacité

### 4.1.1 Taux de règlement des dossiers

| | Prévisions 2002-2003 % | Résultats 2002-2003 % | Résultats 2001-2002 % |
|---|---|---|---|
| Assistance-emploi | 37,7 | 39,9 | 34,3 |
| Emploi-Québec | s. o. | 35,7 | s. o. |
| Garants défaillants | 50,4 | 54,5 | 48,0 |



**Assistance-emploi**

Pour l'année 2002-2003, le taux de règlement des dossiers était de 39,2 % en début d'année et de 44,2 % en fin d'année, pour un taux moyen de 39,9 %, comparativement à 34,3 % en 2001-2002, soit une hausse de 16,3 %. Ces résultats sont directement liés à la nouvelle organisation de travail, comme en fait foi la hausse du nombre d'ententes de remboursement prises avec les débiteurs, signalée au point 3.1.1.

Les ententes de remboursement ont constitué le moyen privilégié de règlement des dossiers dans 80,6 % des cas, les autres moyens utilisés étant les procédures judiciaires (7,5 %) et la radiation (11,9 %).

**Emploi-Québec**

Pour l'année 2002-2003, ce taux était de 33,4 % en début d'année et de 39,9 % en fin d'année, pour un taux moyen de 35,7 %. Toute comparaison avec les résultats de l'année précédente ou avec la cible annoncée au plan d'action est impossible à cause du changement dans la méthode de calcul en 2002-2003.

Les dossiers ont été réglés par des ententes de remboursement dans 89,9 % des cas, la radiation et les procédures judiciaires représentant les 10,1 % des autres cas.

### Garants défaillants

En 2002-2003, le taux moyen est de 54,5 %, comparativement à 48 % en 2001-2002, une amélioration de plus de 13,5 %. Quant à la prévision annoncée au plan d'action (50,4 %), elle a été dépassée de 8,1 %.

Les ententes de remboursement ont constitué le moyen privilégié de règlement des dossiers dans 90,6 % des cas, l'application de procédures judiciaires dans 5,2 % des cas et la radiation dans 4,2 %.

## 4.1.2
## Taux de recouvrement des créances

| | Prévisions 2002-2003 % | Résultats 2002-2003 % | Résultats 2001-2002 % |
|---|---|---|---|
| Assistance-emploi | 19,8 | 19,0 | 19,6 |
| Emploi-Québec | 27,5 | 30,0 | 27,4 |
| Garants défaillants | 6,6 | 7,3 | 8,3 |



### Assistance-emploi

Le taux de recouvrement a atteint 19 % pour l'année 2002-2003, alors que le plan d'action prévoyait 19,8 %. Une diminution du recouvrement par les systèmes, principalement celui effectué par le MRQ, explique cet écart.

### Emploi-Québec

Le taux de recouvrement a atteint 30 % pour l'année 2002-2003, comparativement à 27,4 % pour l'année précédente, une augmentation de près de 9,5 %, conséquence d'une augmentation du recouvrement total de 323 800 $.

Le montant moyen de ces créances est d'environ 1 150 $ comparativement à 3 800 $ pour celles d'assistance-emploi. Le recouvrement s'effectue donc sur une plus courte période, ce qui explique que le taux de recouvrement annuel est plus élevé que celui des créances d'assistance-emploi.

### Garants défaillants

Le taux de recouvrement a atteint 7,3 % en 2002-2003. Par rapport à la prévision annoncée au plan d'action (6,6 %), il s'agit d'un dépassement de près de 11 %. En 2001-2002, ce taux atteignait 8,3 % et la baisse observée cette année est la conséquence d'un affaiblissement dans le potentiel des créances recouvrables par les agents et d'une diminution des retenues par le MRQ.

Le montant moyen de ces créances est d'environ 11 200 $ comparativement à 3 800 $ pour celles d'assistance-emploi. Le recouvrement s'effectue donc sur une plus longue période, ce qui explique que le taux de recouvrement annuel est plus bas que celui des créances d'assistance-emploi.

## 4.2
## Indicateur d'efficience

### Coût par dollar recouvré

| | Prévisions 2002-2003 ¢ | Résultats 2002-2003 ¢ | Résultats 2001-2002 ¢ |
|---|---|---|---|
| Assistance-emploi | 21,3 | 22,4 | 23,0 |
| Emploi-Québec | 20,0 | 22,4 | 26,2 |
| Garants défaillants | 33,8 | 21,1 | 30,7 |



### Assistance-emploi et Emploi-Québec

À partir de 2002-2003, les agents de recouvrement traitent les créances « assistance-emploi » et les créances « Emploi-Québec » selon le même processus. Un seul coût par dollar recouvré est donc calculé pour l'ensemble de ces créances.

En 2002-2003, le coût par dollar recouvré par les agents s'établit à 22,4 ¢. Pour les créances « assistance-emploi », il s'agit d'une diminution de 2,6 % par rapport au coût de 2001-2002. L'augmentation du recouvrement par les agents a permis cette baisse du coût. Quant aux créances « Emploi-Québec », il s'agit également d'une diminution de l'ordre de 14,5 % sur le coût de 2001-2002.

À titre informatif, mentionnons que le coût par dollar recouvré au recouvrement total, pour l'ensemble de ces créances, s'établit à 12,6 ¢ en tenant compte du recouvrement par les systèmes.

**Garants défaillants**

En 2002-2003, le coût par dollar recouvré par les agents s'établit à 21,1 ¢ comparativement à 30,7 ¢ en 2001-2002, une diminution d'un peu plus de 31 %.

La moyenne du recouvrement par agent s'est améliorée de près de 46 % au cours de la dernière année, ce qui explique la diminution du coût par dollar recouvré.

À titre informatif, ajoutons que le coût par dollar recouvré au recouvrement total s'établit à 13,7 ¢ en tenant compte du recouvrement par les systèmes.

## 4.3
## Indicateur de qualité

**Traitement des plaintes**

Le Bureau des renseignements et plaintes (BRP) du Ministère coordonne l'application de la politique ministérielle de traitement des plaintes et traite les demandes qui lui sont transmises concernant les services du Centre. De son côté, le Service de développement et de soutien aux opérations assure le lien avec le BRP pour le traitement des plaintes, ainsi que la production des rapports de suivi.



Au cours de l'année 2002-2003, 1 165 plaintes ont été reçues au BRP à l'égard des mesures de perception appliquées pour le recouvrement des sommes dues auprès des 224 646 débiteurs du Ministère (moyenne mensuelle). De ce nombre de plaintes, 595 sont des plaintes de niveau 1 qu'une simple explication donnée au téléphone suffit à régler. Les plaintes de niveau 2 requièrent l'intervention d'un représentant du Centre ou du BRP et 570 plaintes de ce niveau ont été reçues au cours de l'année. Parmi les 567 plaintes traitées, seulement 58 ont nécessité que des correctifs soient apportés au traitement des dossiers, c'est-à-dire 0,26 plainte avec correctifs par 1 000 dossiers. Le plan d'action prévoyait 0,31 plainte avec correctifs par 1 000 dossiers.

À titre de comparaison, 73 plaintes avaient nécessité des correctifs en 2001-2002. Nous constatons donc une baisse de plus de 20 % des plaintes avec correctifs en 2002-2003.

Certaines plaintes ont également nécessité l'application du pouvoir discrétionnaire du ministre et sont incluses dans les statistiques rapportées au point 6.1 du présent document.

# Évolution des comptes à recevoir

# Évolution des comptes à recevoir

## 5.1 Assistance-emploi

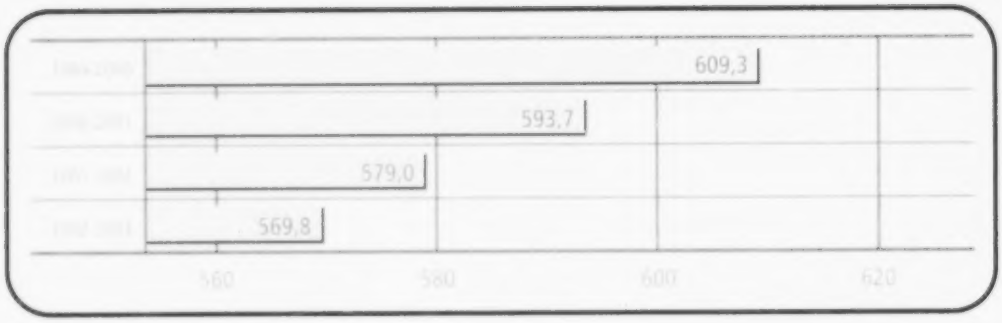
| | 2001-2002 M$ | | 2002-2003 M$ | |
|---|---|---|---|---|
| COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT | | 593,7 | | 579,0 |
| Facturation | | | | |
| réclamations | 131,1 | | 124,2 | |
| intérêts et frais | 30,3 | | 23,2 | |
| annulations de créances | (10,5) | 150,9 | (12,7) | 134,7 |
| Recouvrement par les agents | (62,6) | | (66,3) | |
| Recouvrement par les systèmes | | | | |
| retenues à même les prestations et allocations | (40,7) | | (38,1) | |
| retenues effectuées par le MRQ | (33,1) | | (24,8) | |
| remboursement de l'aide conditionnelle (NAF) par la RRQ | (7,0) | | (6,4) | |
| Remboursement des trop-perçus | 2,2 | | 1,8 | |
| Recouvrement net | | (141,2) | | (133,8) |
| Créances radiées | | | | |
| radiation | (40,9) | | (30,5) | |
| annulation de radiation | 16,5 | (24,4) | 20,4 | (10,1) |
| COMPTES À RECEVOIR À LA FIN | | 579,0 | | 569,8 |

***Commentaires sur l'évolution des comptes à recevoir***

C'est la troisième année qu'une diminution des comptes à recevoir est observée. Alors qu'en 1999-2000 les comptes à recevoir augmentaient de 12,4 millions de dollars, ils diminuaient de 15,6 millions en 2000-2001, de 14,7 millions en 2001-2002 et de 9,2 millions en 2002-2003.

Le graphique 5 illustre l'évolution du solde des comptes à recevoir des créances d'assistance-emploi depuis 1999-2000. C'est la première fois dans l'histoire du Centre que le recouvrement total (133,8 millions) est égal, ou presque, à la facturation totale (134,7 millions).

Graphique 5
**Évolution des comptes à recevoir « assistance-emploi »**
(en millions de dollars)




L'annexe 1 donne la répartition des montants recouvrés selon l'âge des comptes et la catégorie de débiteurs.

L'annexe 2 donne la répartition du solde des comptes à recevoir selon l'âge des comptes.

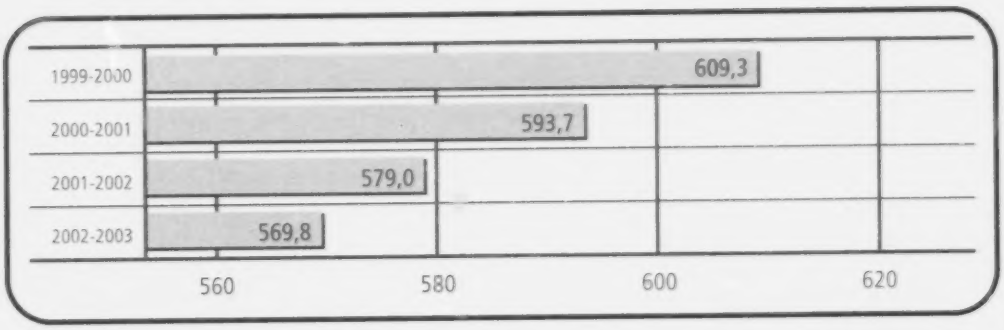


***Commentaires sur le recouvrement par les systèmes informatiques***

En 2002-2003, le recouvrement par les systèmes informatiques a atteint 69,3 millions de dollars, soit 4,7 millions de moins que ce qui avait été prévu au plan d'action et 11,5 millions de moins qu'en 2001-2002.

La diminution dans les retenues à même les allocations et les prestations est due au fait que le calendrier des versements prévoyait 11 émissions en 2002-2003, comparativement à 12 en 2001-2002. Les retenues effectuées par le MRQ ont diminué de 8,3 millions de dollars par rapport à 2001-2002.

Graphique 5
**Évolution des comptes à recevoir « assistance-emploi »**
(en millions de dollars)




L'annexe 1 donne la répartition des montants recouvrés selon l'âge des comptes et la catégorie de débiteurs.

L'annexe 2 donne la répartition du solde des comptes à recevoir selon l'âge des comptes.



***Commentaires sur le recouvrement par les systèmes informatiques***

En 2002-2003, le recouvrement par les systèmes informatiques a atteint 69,3 millions de dollars, soit 4,7 millions de moins que ce qui avait été prévu au plan d'action et 11,5 millions de moins qu'en 2001-2002.

La diminution dans les retenues à même les allocations et les prestations est due au fait que le calendrier des versements prévoyait 11 émissions en 2002-2003, comparativement à 12 en 2001-2002. Les retenues effectuées par le MRQ ont diminué de 8,3 millions de dollars par rapport à 2001-2002.

## 5.2
## Emploi-Québec

### 5.2.1
### Créances « individus »

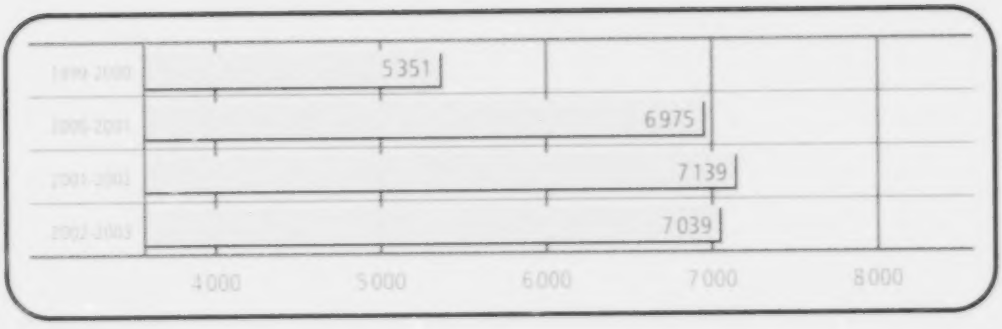
| | 2001-2002 K$ | | 2002-2003 K$ | |
|---|---|---|---|---|
| COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT | | 6 974,6 | | 7 139,4 |
| Facturation | | | | |
| réclamations | 3 548,3 | | 6 686,4 | |
| intérêts et frais | 90,7 | | 81,2 | |
| annulations de créances | (650,7) | 2 988,3 | (3 642,1) | 3 125,5 |
| Recouvrement par les agents | (1 769,2) | | (1 992,5) | |
| Recouvrement par les systèmes | | | | |
| retenues à même les prestations et allocations | (466,8) | | (594,6) | |
| retenues effectuées par le MRQ | (484,2) | | (457,7) | |
| Remboursement des trop-perçus | 30,1 | | 30,8 | |
| Recouvrement net | | (2 690,1) | | (3 014,0) |
| Créances radiées | | | | |
| radiation | (207,0) | | (374,8) | |
| annulation de radiation | 73,6 | (133,4) | 163,3 | (211,5) |
| COMPTES À RECEVOIR À LA FIN | | 7 139,4 | | 7 039,4 |

***Commentaires sur l'évolution des comptes à recevoir***

L'augmentation du recouvrement en 2002-2003, autant le recouvrement par les agents que celui effectué par les systèmes, ainsi que la radiation des créances irrécouvrables, ont permis pour une première fois d'obtenir une baisse des créances « individus ».

Le graphique 6 illustre l'évolution des créances « individus » depuis 1999-2000.

Graphique 6
**Évolution des comptes à recevoir « Emploi-Québec », créances « individus »**
(en milliers de dollars)




**Créances « ressources externes »**

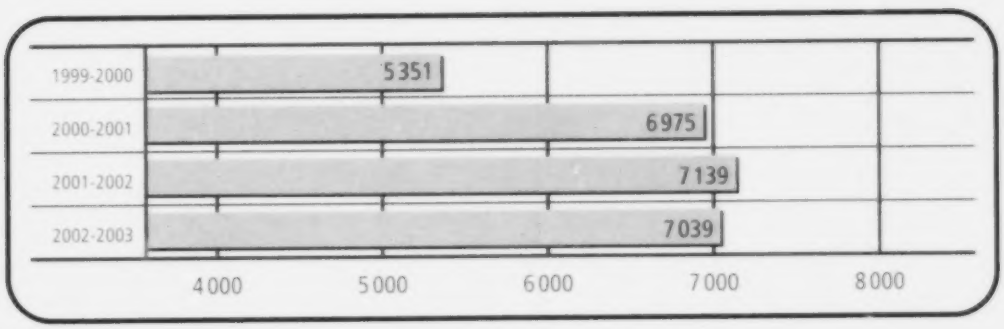


| | 2001-2002<br>K$ | 2002-2003<br>K$ |
|---|---|---|
| COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT | 370,0 | 631,8 |
| Facturation | 1 721,9 | 1 716,4 |
| Recouvrement par les agents | (1 460,1) | (1 699,6) |
| COMPTES À RECEVOIR À LA FIN | 631,8 | 648,6 |

***Commentaires sur l'évolution des comptes à recevoir***

Il y a très peu de variation dans les soldes des comptes à recevoir car les agents recouvrent à peu près l'équivalent de la facturation.

Graphique 6
**Évolution des comptes à recevoir « Emploi-Québec », créances « individus »**
(en milliers de dollars)




5.2.2

**Créances « ressources externes »**



| | 2001-2002<br>K$ | 2002-2003<br>K$ |
|---|---|---|
| COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT | 370,0 | 631,8 |
| Facturation | 1 721,9 | 1 716,4 |
| Recouvrement par les agents | (1 460,1) | (1 699,6) |
| COMPTES À RECEVOIR À LA FIN | 631,8 | 648,6 |

***Commentaires sur l'évolution des comptes à recevoir***

Il y a très peu de variation dans les soldes des comptes à recevoir car les agents recouvrent à peu près l'équivalent de la facturation.

## 5.3
## Garants défaillants

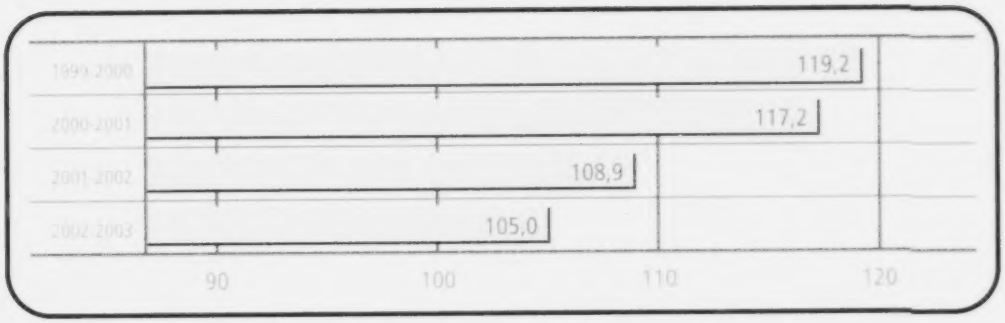
| | 2001-2002 M$ | | 2002-2003 M$ | |
|---|---|---|---|---|
| COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT | | 117,2 | | 108,9 |
| Facturation | | | | |
| réclamations | 13,8 | | 14,5 | |
| intérêts et frais | 2,5 | | 0,8 | |
| annulations de créances | (7,8) | 8,5 | (9,4) | 5,9 |
| Recouvrement par les agents | (5,6) | | (4,9) | |
| Recouvrement par les systèmes | | | | |
| retenues à même les prestations et allocations | (1,7) | | (1,6) | |
| retenues effectuées par le MRQ | (2,8) | | (1,9) | |
| Remboursement des trop-perçus | 0,2 | | 0,2 | |
| Recouvrement net | | (9,9) | | (8,2) |
| Créances radiées | | | | |
| radiation | (7,8) | | (5,6) | |
| annulation de radiation | 0,9 | (6,9) | 4,0 | (1,6) |
| COMPTES À RECEVOIR À LA FIN | | 108,9 | | 105,0 |

***Commentaires sur l'évolution des comptes à recevoir***

C'est la troisième année consécutive que les comptes à recevoir diminuent. En 2002-2003, ils ont diminué de 3,9 millions de dollars.

Le graphique 7 illustre l'évolution des comptes à recevoir « garants défaillants » depuis 1999-2000.

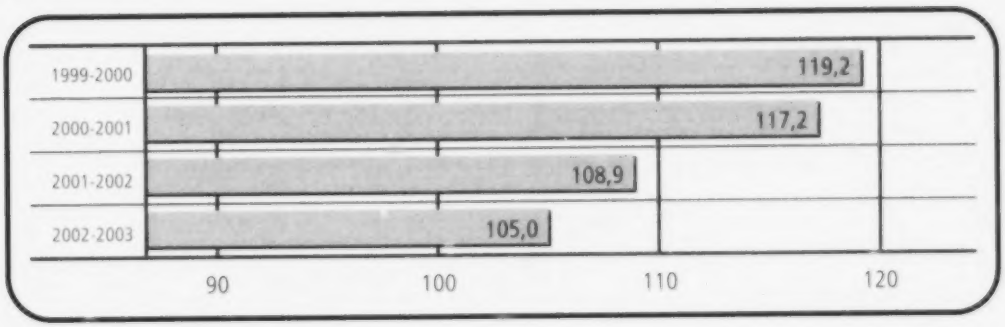
Graphique 7
**Evolution des comptes recevables « garants défaillants »**
(en millions de dollars)




L'annexe 3 donne la répartition des montants recouvrés selon l'âge des comptes et la catégorie de débiteurs.

L'annexe 4 donne la répartition du solde des comptes à recevoir selon l'âge des comptes.

Graphique 7
**Évolution des comptes recevables « garants défaillants »**
(en millions de dollars)




L'annexe 3 donne la répartition des montants recouvrés selon l'âge des comptes et la catégorie de débiteurs.

L'annexe 4 donne la répartition du solde des comptes à recevoir selon l'âge des comptes.

## 5.4
## Pensions alimentaires

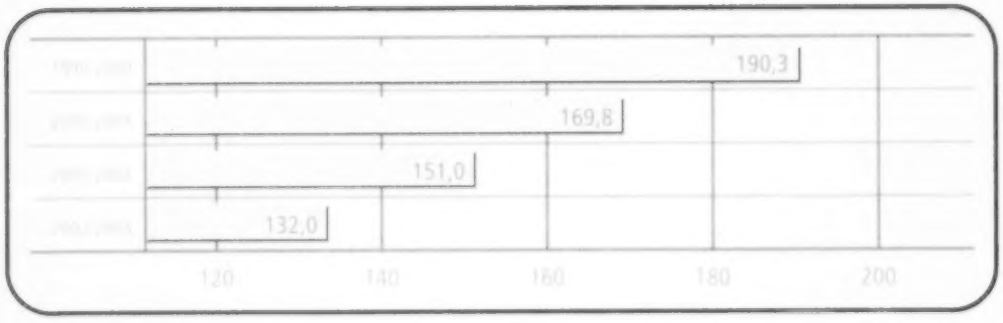
| | 2001-2002 M$ | | 2002-2003 M$ | |
|---|---|---|---|---|
| COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT | | 169,8 | | 151,0 |
| Facturation | | | | |
| arrérages | 41,8 | | 37,5 | |
| annulations d'arrérages et ajustements | (34,9) | 6,9 | (30,8) | 6,7 |
| Recouvrement | | | | |
| MRQ | (25,3) | | (25,3) | |
| MESS | (0,5) | (25,8) | (0,5) | (25,8) |
| Remboursement de trop-perçus | | 0,1 | | 0,1 |
| COMPTES À RECEVOIR À LA FIN | | 151,0 | | 132,0 |

***Commentaires sur l'évolution des comptes à recevoir***

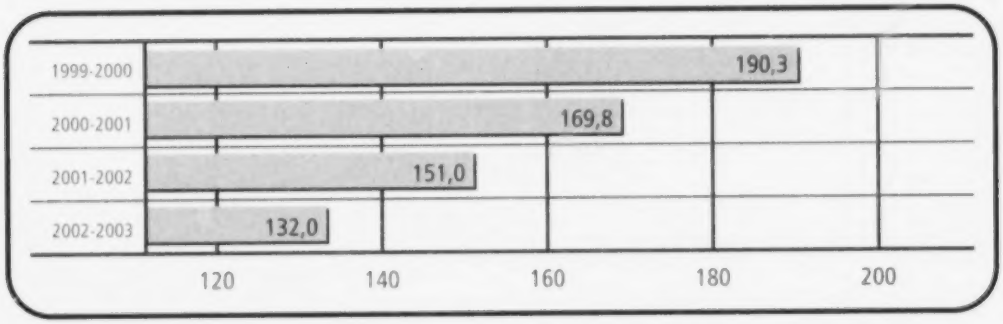
Les comptes à recevoir en pensions alimentaires sont en baisse constante depuis quatre ans, conséquence d'importantes annulations d'arrérages par les tribunaux et d'un recouvrement beaucoup plus élevé que la facturation nette d'arrérages.

Le graphique 8 illustre l'évolution des comptes à recevoir « pensions alimentaires » depuis 1999-2000.

Graphique 8
**Évolution des comptes à recevoir « pensions alimentaires »**
(en millions de dollars)



Graphique 8
**Évolution des comptes à recevoir « pensions alimentaires »**
(en millions de dollars)



# Autres champs d'action du Centre

# Autres champs d'action du Centre

## 6.1 Exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre

La Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale, entrée en vigueur le 1er octobre 1999, accorde au ministre un pouvoir discrétionnaire élargi en matière de recouvrement. Ce pouvoir discrétionnaire est défini à l'article 115 et se lit comme suit :

> En raison de circonstances exceptionnelles, le ministre peut, aux conditions qu'il détermine, suspendre en tout ou en partie le recouvrement d'un montant dû ou accorder une remise totale ou partielle au débiteur, même après le dépôt du certificat visé à l'article 118.

Cet article permet de suspendre le recouvrement ou de faire la remise totale ou partielle d'une dette.

Les principales situations qui motivent l'application de ce pouvoir sont :

- le risque de dénuement total ou le risque pour la santé ou la sécurité de la personne ;
- des cas de violence ;
- des raisons humanitaires et exceptionnelles.

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Ministère a traité 3 733 demandes d'application de ce pouvoir discrétionnaire et de ce nombre, 1 638 ont été acceptées.



**Le risque de dénuement total ou le risque pour la santé ou la sécurité**

Le risque de dénuement total est défini comme une situation grave et exceptionnelle qui empêche une personne de satisfaire ses besoins essentiels pendant un laps de temps assez significatif.

Pour la période du 1er avril 2002 au 31 mars 2003, 1 238 demandes ont été acceptées sur les 2 721 traitées. Les allégements consentis furent des diminutions ou des suspensions des retenues à même les prestations pour des débiteurs prestataires.

**Des cas de violence**

Dans de telles situations, la victime doit fournir une preuve de violence prépondérante. Cette preuve doit comporter plusieurs éléments qui sont analysés par un comité ministériel.

Pour la période du 1er avril 2002 au 31 mars 2003, 25 demandes ont été acceptées sur les 41 traitées. Dans tous les cas, une remise de dette a été accordée à la personne victime de violence.

**Des raisons humanitaires et exceptionnelles**

Il arrive que, pour des raisons humanitaires et exceptionnelles, des allégements au remboursement de dettes soient accordés à certaines personnes.

Pour la période du 1er avril 2002 au 31 mars 2003, 375 demandes ont été acceptées sur les 971 traitées. Les allégements consentis furent :

- suspension ou annulation d'intérêts : 293 cas acceptés sur 719 ;
- remise de dette, totale ou partielle : 79 cas acceptés sur 230 ;
- suspension définitive ou provisoire du recouvrement : 3 cas acceptés sur 22.

Par ailleurs, une remise de dette partielle peut aussi être accordée de manière exceptionnelle lorsqu'il est évident que la dette ne sera jamais totalement remboursée en raison d'une conjugaison de facteurs comme l'âge avancé de la personne, les ressources financières de celle-ci ou même son état de santé. Pour ces raisons, 694 propositions de règlement sur 1 141 ont été acceptées. Ces propositions de règlement acceptées ont permis aux personnes de liquider leurs dettes pour un montant équivalant à près de 30 % des sommes dues.

## 6.2
## Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens

En 2001-2002, le Centre a rendu publique sa Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens dans laquelle il a pris des engagements répondant aux attentes de sa clientèle. Afin de réaliser ces engagements, des actions concrètes ont été entreprises en 2002-2003 :

- élargissement des heures d'accueil téléphonique, de 8 h 30 à 20 h, du lundi au vendredi ;
- communication téléphonique avec les débiteurs dans les 14 jours suivant l'émission d'un avis de réclamation ;
- mise en œuvre de la fonction « assistance téléphonique immédiate » durant les heures d'ouverture du Centre ;
- augmentation du nombre de personnes préposées aux renseignements ;
- révision et amélioration de l'information transmise sur les dépliants et autres documents ;
- création d'une adresse de courriel accessible sur le site Internet du Centre à tous les citoyens ;
- formation des personnes préposées aux renseignements et au personnel de soutien sur le processus de recouvrement et le traitement d'un dossier de recouvrement par des procédures judiciaires ;

Mentionnons que la déclaration de services du Centre est reproduite à l'annexe 6.



## 6.3
## Formation du personnel

Afin d'augmenter sa productivité, de garantir sa compétence et la qualité des services offerts, le Centre a investi plus de 3,2 % du nombre total de jours ouvrables dans la formation de son personnel durant l'année 2002-2003. La formation a principalement porté sur le programme d'entraînement à la tâche et la formation du nouveau personnel, l'intégration au nouveau processus opérationnel, les outils informatiques, les communications et divers contenus opérationnels.

# Liens avec le rapport annuel de gestion du Ministère

## Liens avec le rapport annuel de gestion du Ministère

Les statistiques présentées à l'objectif 20 du Rapport annuel de gestion 2002-2003 du Ministère sont une sommation des cibles de résultats présentées par le Centre dans son plan d'action 2002-2003 et une sommation des résultats présentés dans son rapport annuel de gestion du même exercice.

Afin d'aider le lecteur à établir un lien entre les deux rapports annuels de gestion, voici des tableaux illustrant lesdites sommations :

| INDICATEUR | Catégories | Cibles 2002-2003 M$ | Résultats 2002-2003 M$ |
|---|---|---|---|
| **Montants recouvrés par l'action des agents de recouvrement sur les comptes à recevoir d'assistance-emploi, de garants défaillants et des mesures actives d'emploi** | assistance-emploi | 65,6 | 66,3 |
| | garants défaillants | 3,6 | 4,9 |
| | mesures actives d'emploi | | |
| | individus | 2,0 | 2,0 |
| | ressources externes | 1,5 | 1,7 |
| | TOTAL | 72,7 | 74,9 |

| INDICATEUR | Catégories | Cibles 2002-2003 M$ | Résultats 2002-2003 M$ |
|---|---|---|---|
| **Soldes des comptes à recevoir d'assistance-emploi, de garants défaillants et des mesures actives d'emploi** | assistance-emploi | 556,7 | 569,8 |
| | garants défaillants | 101,3 | 105,0 |
| | mesures actives d'emploi | | |
| | individus | 7,4 | 7,0 |
| | ressources externes | 0,9 | 0,6 |
| | TOTAL | 666,3 | 682,4 |

# Annexes

## Assistance-emploi

### Répartition des montants recouvrés selon l'âge des comptes et la catégorie de débiteurs

| ÂGE DES COMPTES | Débiteurs prestataires | | Débiteurs non prestataires | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | K$ | % | K$ | % | K$ | % |
| 0 à 6 mois | 27 217,5 | 48,3 | 25 496,7 | 32,9 | 52 714,2 | 39,4 |
| 7 à 12 mois | 7 779,2 | 13,8 | 8 587,3 | 11,1 | 16 366,5 | 12,2 |
| 13 à 24 mois | 6 355,9 | 11,3 | 9 884,2 | 12,8 | 16 240,1 | 12,1 |
| 25 à 36 mois | 3 138,3 | 5,5 | 6 518,6 | 8,4 | 9 656,9 | 7,2 |
| 37 à 48 mois | 2 397,4 | 4,2 | 5 853,5 | 7,6 | 8 250,9 | 6,2 |
| 49 mois et plus | 9 513,1 | 16,9 | 21 073,8 | 27,2 | 30 586,9 | 22,9 |
| TOTAL | 56 401,4 | 100,0 | 77 414,1 | 100,0 | 133 815,5 | 100,0 |

# Annexe 2

## Assistance-emploi

### Répartition du solde des comptes à recevoir selon l'âge des comptes

| ÂGE DES COMPTES | K$ | % | nbre | % |
|---|---|---|---|---|
| 0 à 6 mois | 62 112,7 | 10,9 | 54 188 | 35,8 |
| 7 à 12 mois | 39 888,9 | 7,0 | 23 613 | 15,6 |
| 13 à 24 mois | 67 241,3 | 11,8 | 23 310 | 15,4 |
| 25 à 36 mois | 47 296,8 | 8,3 | 13 471 | 8,9 |
| 37 à 48 mois | 41 028,6 | 7,2 | 11 050 | 7,3 |
| 49 mois et plus | 312 273,1 | 54,8 | 25 732 | 17,0 |
| TOTAL | 569 841,4 | 100,0 | 151 364 | 100,0 |

## Garants défaillants

### Répartition des montants recouvrés selon l'âge des comptes et la catégorie de débiteurs

| ÂGE DES COMPTES | Débiteurs prestataires | | Débiteurs non prestataires | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | K$ | % | K$ | % | K$ | % |
| 0 à 6 mois | 142,4 | 7,6 | 444,4 | 7,0 | 586,8 | 7,1 |
| 7 à 12 mois | 179,4 | 9,5 | 479,0 | 7,6 | 658,4 | 8,0 |
| 13 à 24 mois | 256,8 | 13,6 | 716,3 | 11,3 | 973,1 | 11,8 |
| 25 à 36 mois | 346,1 | 18,3 | 952,1 | 15,0 | 1 298,2 | 15,8 |
| 37 à 48 mois | 276,5 | 14,6 | 1 089,2 | 17,2 | 1 365,7 | 16,6 |
| 49 mois et plus | 688,2 | 36,4 | 2 655,2 | 41,9 | 3 343,4 | 40,7 |
| TOTAL | 1 889,4 | 100,0 | 6 336,2 | 100,0 | 8 225,6 | 100,0 |

# Annexe 4

## Garants défaillants

### Répartition du solde des comptes à recevoir selon l'âge des comptes

| ÂGE DES COMPTES | K$ | % | n$^{bre}$ | % |
|---|---|---|---|---|
| 0 à 6 mois | 9 134,7 | 8,7 | 1 478 | 15,7 |
| 7 à 12 mois | 7 139,7 | 6,8 | 894 | 9,5 |
| 13 à 24 mois | 11 129,6 | 10,6 | 1 252 | 13,3 |
| 25 à 36 mois | 11 759,6 | 11,2 | 1 139 | 12,1 |
| 37 à 48 mois | 15 014,4 | 14,3 | 1 600 | 17,0 |
| 49 mois et plus | 50 818,1 | 48,4 | 3 049 | 32,4 |
| TOTAL | 104 996,1 | 100,0 | 9 412 | 100,0 |

# Annexe 5

## Indicateurs de performance

### Définitions et utilité

**1. Taux de règlement des dossiers**

Ce taux représente le nombre de dossiers réglés par rapport au nombre de dossiers recouvrables de la même période. On entend, par dossier réglé, un dossier comportant une entente de remboursement respectée, une proposition de règlement, une mesure légale en vigueur ou une demande de radiation acceptée. Le nombre de dossiers recouvrables est constitué du nombre de dossiers qui ne sont ni en révision ni en appel. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité du Centre à régler les dossiers de recouvrement au cours d'une période définie.

**2. Taux de recouvrement des créances**

Ce taux représente le montant des encaissements totaux par rapport au montant des comptes à recevoir en début d'année auquel on ajoute la facturation nette de l'année et duquel on déduit le montant des radiations nettes.

**3. Coût par dollar recouvré**

**Coût par dollar recouvré par les agents :** ce coût représente le montant total des dépenses par rapport aux montants recouvrés par les agents.

Le montant des dépenses est constitué de tous les coûts supportés par le Centre auxquels sont ajoutés les coûts des services rendus au Centre par les autres directions du Ministère. Cet indicateur permet d'évaluer et de suivre l'évolution de la rentabilité des ressources investies.

**N. B. Coût par dollar recouvré (recouvrement total) :** ce coût représente le montant total des dépenses par rapport aux montants totaux recouvrés, peu importe la source du recouvrement. Il est présenté à titre informatif seulement. Le Centre n'ayant pas le contrôle de tous les paramètres utilisés dans ce calcul, aucune prévision n'est présentée dans son plan d'action et le résultat n'est pas retenu comme indicateur de performance.

**4. Taux de plaintes avec correctifs**

Ce taux représente le nombre cumulatif de plaintes, par 1 000 dossiers, relatives aux procédures de recouvrement et enregistrées au Bureau des renseignements et plaintes du Ministère. Toute plainte ayant entraîné des correctifs à un dossier est retenue pour compilation.

# Annexe 6

## Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens du Centre de recouvrement

### Nos engagements généraux

- *vous servir avec respect, courtoisie et rapidité;*
- *respecter l'heure de votre rendez-vous ou vous informer du délai d'attente;*
- *vous fournir l'information la plus complète et la plus précise possible sur nos services;*
- *utiliser un langage clair dans nos communications verbales et écrites;*
- *vous informer sur les motifs d'une décision vous concernant et, s'il y a lieu, vous proposer des solutions de rechange;*
- *assurer la confidentialité des renseignements personnels;*
- *vous retourner votre appel dans les 24 heures et, si nécessaire, vous offrir la possibilité de parler à quelqu'un rapidement;*
- *traiter votre demande rapidement et vous informer des délais.*



### Nos engagements spécifiques

- *écouter avec attention et ouverture les besoins que vous exprimez;*
- *vous informer de vos droits et obligations;*
- *assurer la confidentialité des renseignements personnels contenus à votre dossier en limitant sa consultation aux personnes autorisées;*
- *vous offrir un service personnalisé et conclure des ententes de remboursement adaptées à la situation financière de chacun;*
- *vous assurer que votre dossier est traité par du personnel compétent, neutre et impartial.*

## Sommaire des cibles de résultats et des indicateurs de performance

| | Prévisions 2002-2003 | Résultats 2002-2003 |
|---|---|---|
| CRÉANCES « ASSISTANCE-EMPLOI » | | |
| Montants recouvrés par les agents | 65,6 M$ | 66,3 M$ |
| Radiation des créances irrécouvrables | 45,0 M$ | 30,5 M$ |
| Taux de règlement des dossiers | 37,7 % | 39,9 % |
| Taux de recouvrement des créances | 19,8 % | 19,0 % |
| Coût par dollar recouvré par les agents | 21,3 ¢ | 22,4 ¢ |
| CRÉANCES « EMPLOI-QUÉBEC » | | |
| Montants recouvrés par les agents | | |
| créances « individus » | 2,0 M$ | 2,0 M$ |
| créances « ressources externes » | 1,5 M$ | 1,7 M$ |
| Taux de règlement des dossiers – créances « individus » | s. o. | 35,7 % |
| Taux de recouvrement – créances « individus » | 27,5 % | 30,0 % |
| Coût par dollar recouvré par les agents – créances « individus » et « ressources externes » | 20,0 ¢ | 22,4 ¢ |
| CRÉANCES « GARANTS DÉFAILLANTS » | | |
| Montants recouvrés par les agents | 3,6 M$ | 4,9 M$ |
| Taux de règlement des dossiers | 50,4 % | 54,5 % |
| Taux de recouvrement des créances | 6,6 % | 7,3 % |
| Coût par dollar recouvré par les agents | 33,8 ¢ | 21,1 ¢ |
| CRÉANCES « PENSIONS ALIMENTAIRES » | | |
| Proportion d'avis de nouvelle subrogation transmis en 60 jours ou moins | 90,0 % | 90,6 % |
| Proportion d'avis de réactivation de subrogation transmis en 45 jours ou moins | 90,0 % | 95,3 % |
| Proportion d'avis de fin d'aide financière transmis en 45 jours ou moins | 90,0 % | 90,8 % |
| TAUX DE PLAINTES AVEC CORRECTIFS | 0,31/1 000 | 0,26/1 000 |

*Emploi*
*et Solidarité sociale*
Québec